

(Fortsetzung von Seite 1)

das Ganze verantwortlich zu fühlen und sich auch einzumischen. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die Auswahl und Entwicklung von starken, engagierten Persönlichkeiten in Spezialistenfunktionen und speziell auch an ihre Führung. Der Faktor Mensch muss bewusst und systematisch eingebunden werden, damit er vom Risiko zur Chance wird.

Dafür bedarf es nicht blosser Lippenbekenntnisse, sondern des konkreten Tatbeweises. In vielen Organisationen hat der faktische Stellenwert einer über das Fachliche hinausgehenden Personal-Entwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung und Beachtung verloren. Dies zeigt sich z.B. darin, dass

– viele Firmen ihre Rekrutierungspraxis bis weit ins Management hinein vorwiegend nach fachlichen Kriterien ausrichteten;

– das Potenzial für die Ausübung von Führungsfunktionen an kurzfristig erzielten wirtschaftlichen Erfolgen gemessen wurde;

– die Standardisierung und Reglementierung von Jobinhalten zugenommen hat, wodurch Personal-«Management» zur blossen Technik verkommt. Wie bei der Reparatur von Maschinen, werden Probleme durch den Austausch von «Personalmodulen» gelöst.

Mechanistische Modelle haben aber letztlich versagt. Selbst im ausgeklügeltsten System von Checks-and-Balances brauchen wir deshalb in Zukunft wieder vermehrt Menschen mit einem gesunden kritischen Urteilsvermögen, welche ihre Einsichten auch dann einbringen, wenn diese nicht mit dem «mainstream» übereinstimmen. Das heutige Management ist gefordert, derart kompetente Führungskräfte und Spezialisten zu identifizieren und gezielt zu fördern, sodass sie lernen können, ihre Verantwortung in «normalen» Zeiten wahrzunehmen. So sind sie auch besser für Krisen gewappnet. Unternehmen, die dies in der Vergangenheit praktizierten, schätzen sich heute zweifellos glücklich.

(\*) Markus Müller ist Partner von Iten & Müller, Executive Assessment & Management Development, Kilchberg.

(www.iten-mueller.ch; mail@iten-mueller.ch)

## Employer Branding im Web 2.0

# Talente angeln im Netz

**Der Aufbau und die Führung der Arbeitgebermarke, das sogenannte Employer Branding, gehören zu den wichtigsten Aufgaben im HR. Insbesondere die Entwicklungen um das Web 2.0 stellen die Unternehmen bezüglich ihrer Arbeitsmarktpositionierung vor neue Herausforderungen und Chancen.**

von Dr. Patrick Mollet (\*)

Der Kampf um qualifizierte Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt ist zunehmend härter. Das Employer Branding erfüllt hier eine strategische Funktion an der Schnittstelle zwischen HR- und Marketingabteilung und verfolgt das Ziel, «First Choice Employer» (z. B. bei Absolventen oder Young Professionals) zu werden. Weiter geht es darum, mehr geeignete Bewerbungen zu erhalten, da Arbeitnehmer so die «richtigen» Erwartungen an die zukünftigen Arbeitgeber haben. Der Employer Brand (Arbeitgebermarke) entspricht damit eher einer Dienstleistungsmarke, die eine Zusage für eine künftige Leistung macht: Er kommuniziert dem Bewerber, warum er bei der Unternehmung arbeiten sollte, wie sein zukünftiges Arbeitsumfeld aussehen wird und wie die Unternehmenskultur gelebt wird. Dies führt gleichzeitig zu einer besseren Selbstauswahl bei den Bewerbern, dadurch zu richtigen Bewerbungen und schliesslich zu einem effizienteren Recruiting.

### Unkontrollierbares Web 2.0

Es gibt keine eindeutige Definition von «Web 2.0» bzw. nur unterschiedliche Betrachtungen von neuen Funktionalitäten von Web-Applikationen. Typische Applikationen des Web

2.0 entstehen und leben durch die Benutzer und werden laufend besser durch die Nutzung dieser User. Sie sind damit nicht mehr statische Informationsseiten, sondern dynamische und kontinuierlich aktualisierte Aggregate von Informationen und Daten. Die dadurch entstehenden Netzwerkeffekte sind ein zentrales Merkmal und werden insbesondere durch die bekannten Communitys wie Facebook oder Xing repräsentiert. Nebst diesen sozialen Netzwerken haben sich auch Social News und Social Shopping Plattformen etabliert. Darüber hinaus konkurrenzieren neue Kommunikationsinstrumente wie Blogs oder der Micro-Bloggingdienst Twitter mit traditionellen Informationskanälen.

### Schlüssige Kommunikation

Die klassische integrierte Kommunikation geht davon aus, dass das Unternehmen seine Kommunikationsinstrumente sorgfältig plant, diese aufeinander abstimmt und vor allem kontrolliert. Wenn aber jede Person zum Produzent von Inhalten, News, Meinungen etc. wird, die sich über das gesamte Netzwerk verbreiten, sind (positive wie negative) Informationen nicht mehr kontrollierbar. Das Resultat ist ein Online-Fremdbild der Marke. Dies ist insofern zentral, als gerade potenzielle Arbeitnehmer sich heute im Vorfeld



Patrick Mollet

einer Bewerbung sehr intensiv online Informationen über den zukünftigen Arbeitgeber suchen. Die Instrumente des Web 2.0 bieten hier die Möglichkeit, aktiv an High Potentials heranzutreten

und in ihrem virtuellen Umfeld positiv aufzutreten. Der Schlüssel ist deshalb der Umgang des HR-Marketings mit diesen neuen Medien und die Frage, wie das Web 2.0 das Employer Branding beeinflussen kann. Die Schwierigkeit ist dabei, dass der potenzielle Arbeitnehmer die Unternehmung noch nicht von innen kennt und somit auch noch keine Identifikation mit dem Arbeitgeber möglich ist. Hier sehen wir deutliche Unterschiede zu klassischen Produktmarken wie Autos oder Kleidern, welche in den Social Communitys eigentliche Fan-Pages und Diskussionsforen haben. Nebst seiner strategischen Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg ist damit das Employer Branding eine grosse Herausforderung in der Umsetzung.

### Aktiv partizipieren und nutzen

Fakt ist, dass Konversation im Web 2.0 stattfindet – mit dem Unternehmen oder auch ohne es: High Potentials sprechen über potentielle Arbeitgeber, informieren sich, tauschen sich aus. Wenn ein Unternehmen nicht Teil der Konversation ist, dann überlässt es den anderen, Fragen zu beantworten und Informationen abzugeben; egal ob korrekt oder falsch. Noch schlimmer ist es, wenn die Konkurrenz diesen Platz einnimmt und sich attraktiv bei der Zielgruppe positionieren kann. Als Unternehmen im Web 2.0 aktiv zu sein heisst aber auch, sich zu exponieren: Ja, es wird negative Kommentare geben und unerwünschtes Feedback. Und die Zielgruppe wird das Unternehmen kritisch beleuchten. Aber dies kann ein Arbeitgeber nicht verhindern, auch wenn er sich von Social Media Plattformen und Communitys fernhält. Wichtig ist deshalb auch ein Monitoring der relevanten Plattformen bzw. Online-Analysen,

um die eigene Präsenz zu optimieren. Einzelne Unternehmen haben begonnen, einen Community-Manager zu engagieren, welcher dem Unternehmen ein Gesicht nach aussen gibt. Er ist der Brand Advocate und nimmt aktiv auf Social Media Plattformen Einfluss auf das Online-Fremdbild des Unternehmens, indem er sich z. B. in Foren-Diskussionen involviert oder Blog-Beiträge kommentiert.

Nebst dem (Re-)Agieren auf Drittplattformen bietet das Web 2.0 aber auch eine Vielzahl spannender Möglichkeiten, mit eigenen Instrumenten präsent zu sein. Absolventen-Blogs und Video-Podcasts sollen hier nur als zwei konkrete Beispiele für Kommunikationsinstrumente genannt werden, welche sich das Web 2.0 zunutze machen: Aktuelle Berufsteinsteiger (z. B. Absolventen, Trainees) bloggen in regelmässigen Abständen über ihre Arbeit bei der Unternehmung, über ihre Aufgaben, Erfahrungen, Eindrücke etc. Die potenziellen Arbeitnehmer gewinnen so einen Eindruck von den Aufgaben in der Unternehmung, den Einstiegsmöglichkeiten und der Unternehmenskultur. Dieses Instrument ist sowohl technisch wie auch bezüglich personeller Ressourcen einfach und rasch umsetzbar. Via Abo (RSS-Feed) kann der Besucher zudem mit der Unternehmung in Kontakt bleiben.

Videos sind ein weiteres attraktives Instrument, welche im Web 2.0 vor allem via YouTube an Bedeutung gewonnen haben. Auf das Employer Branding angewendet kann dies folgendes bedeuten: Mittels Video-Podcast wird ein Portrait der Unternehmung erstellt, welches verschiedene Berufsfelder präsentiert, die breite Palette an Aufgaben hervorhebt und damit Unterschiede zu den klassischen Arbeitgeberportraits schafft. Als Option kann eine ganze Serie gestartet werden, in der verschiedene Mitarbeitende und ihre Tätigkeiten portraitiert werden.

(\*) Patrick Mollet ist Gründer und Geschäftsführer von StudiMedia, einer Agentur für Hochschulmarketing und Employer Branding.

(patrick.mollet@studimedia.ch; www.studimedia.ch)